



TITLE:

ファッション戦略, 組織間関係, 組織行動 および企業業績 - 大阪船場  
繊維卸売企業に関する調査結果の  
分析を中心に -

AUTHOR(S):

赤岡, 功

---

CITATION:

赤岡, 功. ファッション戦略, 組織間関係, 組織行動 および企業業績 - 大  
阪船場繊維卸売企業に関する調査結果の分析を中心に -. 経済論叢  
1982, 129(3): 145-169

ISSUE DATE:

1982-03

URL:

<https://doi.org/10.14989/133917>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 129 卷 第 3 号

---

哀 辭

故堀江英一名誉教授遺影および略歴

高年労働者対策に関する一考察……………前 川 嘉 一 1

ファッション戦略, 組織間関係, 組織行動

および企業業績……………赤 岡 功 15

ペルー海岸部アシエンダの近代化について……………竹 内 勉 40

交換性回復と先物為替市場介入……………羽 鳥 敬 彦 59

関一と大阪市営事業……………関 野 満 夫 77

追 憶 文

堀江英一先生の人柄と学問……………後 藤 靖 97

工場から企業へ——堀江先生の晩年のお仕事…下 谷 政 弘 103

---

昭和 57 年 3 月

京都大學經濟學會

# ファッション戦略，組織間関係，組織行動 および企業業績

——大阪船場繊維卸売企業に関する調査結果の分析を中心に——

赤 岡 功

## I は じ め に

最近の数年間における我国の経営組織論の研究においては、コンティンジェンシー・セオリーは、一つの中心となってきたといってもよいであろう。この理論に関する理論的検討は、我国では、1970年代の末に、かなり集中的になされたが、その後の経営学ないし、組織論研究のかかなりの部分は、その時のこの理論に対する評価とかかわって展開されてきていると考えることができる。

最近における経営学ないし組織理論の研究において人々の関心を集めている主要なテーマを列挙すると、(1)経営戦略論、(2)組織間関係論、(3)コンティンジェンシー・セオリーの理論的整備と拡張、(4)組織に関する実証研究、(5)日本の経営論、(6)労働の人間化、(7)産業ロボット、(8)オフィス・オートメーション(OA)などがある。

これらのうち、(7)産業ロボット、(8)OAはコンティンジェンシー・セオリーとは、全く関係がないというわけではないが、直接的な関係はあまりない。しかし、残りの6つは、コンティンジェンシー・セオリーの評価と直接に、あるいは、かなり強くかかわって展開されているといえる。

すなわち、(6)の労働の人間化は、コンティンジェンシー・セオリーと密接な関係にある社会・技術システム論にもとづく作業組織あるいは職務の再編成を中心として論議されることが多い。

また、(5)の日本的経営論についていえば、実証的研究の蓄積のある労使関係の領域を除くと、主として、論者の経験やするどい洞察力に依拠して展開されているというべきものがかなり多く、第三者は、経験と経験、洞察力と洞察力の対決をただ観戦するのみという場合も少なくない。しかし、コンティンジェンシー・セオリーは、組織に関する実証的研究の明確な枠組を提供し、この理論にもとづいて、日本的というよりも、むしろ日本の経営組織の計測も行なわれてきており、さらに、日本の企業の組織を他の組織と比較したり、あるいは、欧米の企業の組織と比較することが、共通の基盤の上でなされてきている〔上記(4)の実証研究〕。こうした着実な実証研究にもとづく日本的経営論の展開に対して、コンティンジェンシー・セオリーは一定の役割を果たしているといえる<sup>1)</sup>。

しかし、コンティンジェンシー・セオリーの最大の問題点の1つは、この理論が、オープン・システム観に立って、環境と組織の関係をとりあげるときに、環境が組織を規定するという環境決定論的な性格をもったということであった<sup>2)</sup>。環境と組織の適合性が、成果を規定するとしても、環境に対して、組織はただ一方的に適合するばかりではなく、環境に働きかけることもあるし、また、環境を選択することもある。したがって、コンティンジェンシー・セオリーが定着すれば、第1にあげた戦略の問題が注目されるようになるのは、当然のことであった。

また、コンティンジェンシー・セオリーにおける環境は課業環境であり、その不確実性の高低が問題とされた。それは、オープン・システム論を具体的に展開するのに非常に有効であった<sup>3)</sup>。しかし、一たび、環境に対して組織が働きかけるという側面に注目すると、不確実性のレベルを低くするかどうかと

1) 安積仰也「組織構造の知覚——イギリス・日本・スウェーデンの比較」『組織科学』1979年冬季号。

2) 降旗武彦・赤岡功編著『企業組織と環境適合』1978年、とくに第10章。

3) 赤岡功「コンティンジェンシー・セオリーと組織関係論の環境理解」『経済論叢』第122巻第3・4号1978年9・10月。

いう点だけに考察を限定するわけにはいかないであろう。不確実性の高低にしても、他の組織との関係をどう取り結ぶかということと深くかかわっている。したがって、第2にあげたような組織間の関係が、注目されるようになる。

こうして、コンティンジェンシー・セオリーの問題点とかかわって、新しい領域の研究がすすめられつつあるが、コンティンジェンシー・セオリー自体の整備や拡張も行なわれている。たとえば、環境と組織構造の適合性の理論的意味の検討、組織の歴史的発展の理論への適用、組織構造をこえて戦略や組織行動を含めて、いわば組織現象全体へと拡張する試みも行なわれている。これらは、最初にあげた最近における主要な研究動向の第3のものである。

そこで、筆者は1978年秋の小論において、コンティンジェンシー・セオリーにおける環境理解と組織間関係論におけるそれとを比較して、組織論は、組織内の組織の研究にとどまることなく、組織間のシステムの研究をすすめる必要のあることを明らかにし、経営学は、そうした組織間関係の理解をふまえて展開される必要があると考えてきた<sup>4)</sup>。

そして、前々稿において、組織間関係論の理論的整理と検討を行ない、それをふまえて前稿においては、大阪船場卸売団地への参加企業の組織間関係と企業業績についての実証研究の結果を述べた<sup>5)</sup>。

しかし、企業行動の全体を理解するには、組織間関係論だけでは十分でないのは、いうまでもないことであって、組織間関係論は従来発展してきた組織内組織の研究と補完関係にある。また、環境と組織の適合性を問題とするコンティンジェンシー・セオリーのアプローチは、組織間システムの理解においても一定の有効性をもつ。

さらに、企業行動を理解するには、企業が環境に単に適応していくという受身の側面ばかりでなく、企業が積極的に環境に働きかけていくという主体的側

4) 赤岡功，前掲論文。

5) 赤岡功「組織間関係論の対象と方法」『組織科学』第15巻第4号，1981年冬季号。「組織間関係戦略と企業業績」『経済論叢』第129巻第1・2号，1982年1・2月。

面の解明が必要であるが、最近の、戦略論への多くの論者の関心の集中をみると、この点は広く認識されていると考えられる。

そこで興味のあるテーマとして種々の経営戦略と組織間関係、経営組織の適合関係、および成果の関係がうかがいあがってくる。「戦略」という語を環境への組織の働きかけとして広く理解するならば、組織間関係のシステムの方向づけも、戦略の1つということになるが、組織間に成立するシステムと他の種々の戦略との適合関係は、組織間関係論にとってはとりわけ興味深いテーマである。

本稿においてはこのような問題を考察するために、一昨年から昨年にかけて実施した大阪船場繊維卸商団地に関する調査結果<sup>6)</sup>を改めて分析してみることにする。その結果は、以下に明らかになるように、ある種の戦略と組織間関係、および組織行動の適合性は、企業業績の高さに影響すること、そして、そのような適合性の具体的内容が示されることになる。

## II 大阪船場卸売企業におけるアンケート調査結果の分析

### (1) 分析対象企業の特性。

本稿における分析対象は、昭和55年から56年にかけて、大阪船場繊維卸商団地に参加している企業に対するアンケート調査への回答企業107社のうち、本稿での分析に適した企業25社であるが、まず、これら25社をどのような基準で選んだかを明らかにしよう。

簡単にいえば、戦略としては、扱い商品のファッション性に関する戦略に注目することにし、高ファッション戦略を採用している企業のうち業績の高い企業をとりあげると、7社あった。同様にして、高ファッションに特化している企業のうち業績の悪い企業8社、低ファッションへの特化企業のうち、高業績

6) 地代憲弘、村杉健、津田盛之、南川忠嗣、日野和則、豊田俊一の各氏とともに、西川雅博、岡田好夫の両氏の協力を得て実施したものである。調査に御協力いただいた大阪船場繊維卸商団地の関係者の方々には、ここに改めて感謝の意を表したい。なお、大阪府商工部『大阪船場繊維卸商団地協同組合産地診断報告書』1981年3月をおよび、筆者、前掲稿を参照されたい。

の企業4社、低業績の企業6社を得た。これらを合計すると25社になる。

戦略として、ファッション戦略をとりあげることにした理由の1つは、現在、繊維業界において扱ひ商品のファッション性をどうするかが、戦略上、最大の問題の1つになっているからでもあるが、ファッション性の高低は、不確実性の高低とも密接な関係があると考えられるので、コンティンジェンシー・セオリーとの関連を意識している場合には、理論上とりわけ興味深いからである。

それでは、ファッション性が高い、あるいは低いとはどういうことであろうか。ハイ・ファッション、あるいはファッションナブルという言葉自体には様々な意味が含まれ、それ自体の定義もそれほど簡単ではない。しかし、ここで問題にするのは、繊維業を事業として営む企業にとってファッション性を高めるとはどういうことかが問題となっているのである。

繊維卸売企業が、ハイ・ファッション化に関心をもつのは、特色のない商品の大量販売という従来に多くみられたパターンに従うのでは、高業績を期待するのが次第に困難になってきたからである。なぜなら、実用性中心の商品の需要は飽和してきているし、競争も激しく、コスト上昇圧力は強くて、コスト切り下げの合理化の余地は狭くなってきているからである。

したがって、単位あたりの付加価値が高く、ある程度まとまりのある新たな需要が生みだされる商品の開発に関心を寄せることになる。そこで、ここでは、繊維卸売企業にとってのファッション性を第1表に示す尺度で考えていくことにした。Aの尺度では商品のグレイドをとり、Bでは、自らそれを企画しているかどうかをとっている。これら、A、B2つの尺度の得点を加えて、ファッション性をはかった。したがって、高級品で、独自の企画、オリジナル商品を開発している場合にはファッション性は最も高く、独自の企画なしに、普及品を扱っている場合がファッション性が最も低いということになる。

次に、業績については、総資本利益率と最近3年間の売り上げの伸びをみて、利益率が6%以上で、かつ売り上げ高の伸びが少なくとも100%以上の企業を業績がよいとした。利益率が高くても、売り上げの伸びが100%未満、すなわ

第1表 ファッション性

- A 経営面からみた主力取扱品目
- ① 普及品、普及段が経営上で主力である……………1点
  - ② ①と③の間である……………2点
  - ③ ファッション性の高い高級品が経営の主力である……………3点
- B 商品の企画立案の方法
- 1. 商品企画は必要としない……………1点
  - 2. 商品企画は必要だがやっていない……………〃
  - 3. 他社類似製品の修正加工による場合が多い……………2点
  - 4. 従来の自社扱い品の修正加工による場合が多い……………〃
  - 5. 自社の独創的な企画や、オリジナル商品の開発がかなりある……………3点

AとBの得点を加えてファッション性を得点化

合計点が 2点, 3点……………ファッション性低い  
 〃 5点, 6点……………ファッション性高い

ち、マイナス成長の企業は、高い業績をあげている企業としてはとりあげなかった。これに対して、低業績企業は、利益率が1%未満、および欠損の企業であるが、この場合は売り上げ高の伸びが、良好であっても除外しなかった。例えば、高ファッションに特化しているある企業は、売り上げの伸びは125.5%であるが、利益率は1%未満であるので、低業績企業として取りあげている。

こうして、ファッション性と業績によって選びだした企業25社のプロフィールは、第2表、第3表に示している。第2表にみるように、一口に繊維卸商と

第2表 業種別ファッション戦略と業績

		高ファッション		低ファッション	
		高業績	低業績	高業績	低業績
業 種	タ オ ル	1	4	2	
	索 材		3	1	4
	寝 具 寝 装	2		1	1
	紳 士・作業服		1		
	婦 人・子供服	2			
	軽 衣 料	1			
	そ の 他	1			1
合 計		7	8	4	6



第3表 規模別ファッション戦略と業績

	高ファッション		低ファッション	
	高業績	低業績	高業績	低業績
1 ~ 19人		1		2
20 ~ 49	2	6	2	4
50 ~ 99	2	1	2	
100 ~ 199	1			
200人以上	2			
合計	7	8	4	6

いっても、扱い品目は異なり、厳密にいうと全く同じ業種内での比較が十分行えるようになっているわけではない。しかし、同じタオル卸売企業7社のうち、5社は高ファッションへと特化し、うち1社は高い業績を実現しているが、残り4社は低業績にとどまっている。他方、低ファッションに特化している2社はいずれも高業績をあげていることが示されている。また、素材や寝具・寝装も回答企業がある程度うまく分布しており、全体として、比較分析は全く無意味ということにはならないものと考えられる。しかし、第3表をみると、低ファッション、高ファッションいずれの場合も、高業績の企業の規模が相対的に大きくなっている。この点についても、以下の分析をみる上では注意が必要となるであろう。

## (ii) ファッション戦略と組織間関係

(a)取引先の広さ。焦点企業である回答企業が、取引をしている仕入先、販売先の数、最大1社および最大5社への集中度（依存性の大きさ）、取引先の地理的分布の広がり、これらは、ファッション性とかかわって、業績に影響するであろうと考えたが、これらのうち、業績と関係があるとみることのできるものは、第4表に示す販売先の地理的広さであった。

表にみるように高ファッションに特化した企業で高業績の企業7社中5社は主力販売地域は全国的であり、7社中の6社は、全国47都道府県のうちの30以上に販売先をもっている。これに対して、高ファッションに特化しているが低

第4表 ファッション戦略と取引先の地理的広さ

		高ファッション		低ファッション	
		高業績	低業績	高業績	低業績
主力販売地域	全国的な企業	5	3	2	
	近畿のみの企業	1	5	2	5
	その他	1			1
販売先の広さ	30以上の都道府県の企業	6	2	2	1
	20未満の "		5	2	5
	中間あるいは N. A.	1	1		

業績の企業8社中5社が近畿のみを主力販売先とし、20未満の都道府県にしか販売先をもたない企業が8社中の5社を占める。しかし、低ファッションに特化した企業についても、表にみるように、販売先は地理的に広く分布している方が有利なようである。ただ、高ファッションに特化した企業では、販売先の地理的広さはとりわけ重要性が高いものと思われる。

(b)店舗数とその配置。取引先との関係を維持するには、拠点となる店舗をいくつもち、どこに配置しているかは重要であろう。また、店舗は種々の情報を収集する拠点ともなるからエバンの概念では対境部門と考えることもできる。さて、第5表からみると、高ファッションに特化した企業にとっては、多店舗

第5表 店舗数とその配置

		高ファッション		低ファッション	
		高業績	低業績	高業績	低業績
店舗数	多	6	3	2	2
	単	1	5	2	4
店舗配置	大阪府内のみの企業	3	5	2	5
	多地区配置の企業	4	3	2	1
	関東に店舗をもつ企業	4	3	1	1
	関東に店舗のない企業	3	5	3	5

をもち、多くの地区に、また、とりわけ関東地区に店舗をもつことが有利であるといえるであろう。

すなわち、高ファッション・高業績の7社中6社は多店舗をもち、4社が多くの地区に店舗を展開しており、また、4社が関東に店舗をもっている。これに対して、高ファッション・低業績企業は、単店舗で、店舗配置は大阪府内のみで、関東に店舗をもつ企業が少なくなっている。

しかし、低ファッションに特化している企業では、関東に店舗を持つこと、多くの店舗をもつことはそれほど重要なことではないように考えられる。

(c)企業集合の特性。ここで企業集合というのは、前稿同様、分析対象企業たる焦点企業が、他の諸企業と単なる取引関係以上の密接な関係を取り結んでいる範囲のことをいうが、企業集合とかかわって、その範囲の広さ、関係の深さ、焦点企業の指導性の3つの点についてみた<sup>7)</sup>。

これらのうち、企業集合の範囲の広さとは、焦点企業が相互作用の関係をもつ可能性のある種々の14の業界を、焦点企業にとっての役割という観点から7つのカテゴリー（素材を提供するインプット企業、加工等を担当するプロセッシングの分担企業、専門情報提供企業、商品の販路たるアウトプット企業、商社、同業者、他業種）に分類したときに、焦点企業は密接な関係をどれだけのカテゴリーの企業と取り結んでいるかを表わすものである。

高ファッションに特化した企業は、上のような種々の境界において高い不確実性に直面するものと考えられるが、そうだとすれば、高業績をあげるためには、企業集合の範囲を広げて不確実性を減じようとするであろう。調査結果を見ると、第6表のように、高ファッション・高業績の企業は、企業集合の範囲が広く、高ファッションでも低業績の企業は、企業集合の範囲の狭いものが多い。また、低ファッションに特化している企業の場合は、業績の高低をとわず、企業集合の広い企業はなかった。

つぎに、企業集合内で焦点企業と他の企業の結びつきは、資本結合、人的交

7) これら3変数について詳しくは、筆者の前掲稿（注5）を参照されたい。

第6表 企業集合

		高ファッション		低ファッション	
		高業績	低業績	高業績	低業績
企業集合の範囲 の広さ	広い (3, 4)	5			
	狭い (1, 2)	2	6	3	4
	N. A.		2	1	1
関係の深さ	深い (4以上)	1	1	1	2
	浅い (3以下)	6	5	2	2
	N. A.		2	1	2
指導性	強い (3~6)	4	3	2	2
	弱い (1, 2)	3	3	1	2
	N. A.		2		2
取引上のパワー	強い (5以上)	6		1	1
	弱い (4以下)	1	6	2	3
	N. A.		2	1	2

流のほか、金融面、各種の営業面での調整など多面にわたるものがありうるが、これらの多くの面について結びついている場合に「関係が深い」と考え、その際、企業集合の中で、焦点企業は、リーダーとしての立場にあるのか、それとも他に従属する面が強いのかを、指導性としてとりあげた。しかし、これら、「関係の深さ」、「指導性」については、データーの制約もあって、意味のある関係は見出せなかった。

取引上のパワーは、焦点企業が取引関係のある各業界の企業との間で、いずれの側が取引条件を決める力をもっているかをみたものであり、得点の高さはより多くの業界に対して主導的に取引条件をきめることができることを示しているが、高ファッション企業の場合、高業績企業は取引上のパワーが強い企業が殆んどであるのに対し、逆に、低業績企業では取引上のパワーの弱い企業が大多数となっている。

(iii) ファッション戦略と対境部門

次に、外部の組織との対応を主たる業務とする対境部門についてみていこう。ところで、繊維卸商にとって、主要な対境部門は、商品企画部門と販売部門であると考えられるが、とりわけファッション戦略とかかわって重要なのは、商品企画部門である。そこで、商品企画部門に重点をおいてみると、まず、第7

第7表 対 境 部 門

		高ファッション		低ファッション	
		高業績	低業績	高業績	低業績
(1)	商品企画部門の地位 <sup>a)</sup>	高 い (3~6)	5	3	1
		低 い (1~2)	2	5	5
(2)	商品企画担当者の比率 <sup>b)</sup>	高 い (30%以上)	2		
		低 い (30%未満)	2	6	3
		N. A. (註2)	3 <sup>a</sup>	2 <sup>b</sup>	1 <sup>c</sup>
					5 <sup>d</sup>
(3)	商品企画担当者の経験年数	5年以下	2		
		5~10年以下	1		2
		10~20年 //	2	4	
		20年をこえる		2	1
		N. A.	2	2	1
				1	5
(4)	商品企画担当者の能力 (経営者による評価) <sup>b)</sup>	高 い (3以下)	3	3	2
		普 通 (4)	2	4	1
		低 い (5以上)			1
		N. A.	2	1	1
					4
(5)	販売部員の比率	非常に高い(40%以上)		4	2
		高 い (30~40%)	3	2	2
		低 い (30%未満)	3	1	
		N. A.	1	1	

註 1) 商品企画部門の地位が3~6点は、専門担当部門がおかれている場合であり、1~2は部門がない場合および専門担当者もいない場合である。なお、詳しくは赤岡功、前掲論文、(1982年1・2月)を参照されたい。

2) a, b, c. のそれぞれの会社のうちそれぞれ1社、およびd.のうちの4社は、商品企画の部門も、その専門担当者もいない会社であり、したがって無回答となっている会社である。

3) 非常に高い(1点)から非常に低い(7点)の7点尺度による。

表に示されるように、高ファッションに特化した企業のうち高業績の企業は7社中5社が、商品企画部門の地位が高いのに対して、高ファッションで低業績の企業では、逆に8社中5社で商品企画部門の地位は低くなっている。また、低ファッション企業では、高業績企業においても商品企画部門の地位は低くなっている。したがって、高ファッションに特化した場合には、商品企画部門の地位を高めることが必要だといえよう。

商品企画担当者の比率についてみると、第7(2)表にみるように、高ファッション企業では、この比率の高さと高業績とは関係があるように思える。ただし、無回答の企業が多くなっているのも、それほどはっきりしたことはわからない。しかし、これを、(5)の販売部員の比率と比較してみると興味深い。すなわち、高ファッション・高業績企業においては、販売部員の比率は、30～40%の企業が3社、30%未満の企業が3社となっており、高ファッション・低業績の企業では、40%以上の企業が4社あり、30%未満の企業は1社しかない。つまり、高ファッション・高業績企業では、販売部員の比率を低くおさえて、商品企画担当者の比率を高めているのである。また、低ファッション企業においては、販売部員の比率は、業績の如何をとわず、高くなっている。

第3に、対境担当者の能力についてみよう。この点については、商品企画担当者の能力に関する経営者による主観的評価の結果を第7表(4)に示している。表によると、高ファッション企業の場合、経営者による能力評価は、高業績企業と低業績企業との間でそれほどの差はなかった。低ファッションへ特化している企業の場合には、高業績企業で経営者による商品企画担当者の能力評価は少し高くなっているようである。なお、第7表の註2に述べたように、低ファッション・低業績企業の6社のうち4社は、そもそも商品企画の専門担当者はいないことを考えると、低ファッション企業における商品企画について一層詳しく検討することが必要なようである。

ところで、商品企画担当者の能力を測定するには、その経験年数が利用できるかもしれないと考えられる。そこで、担当者の経験年数を問うたが、その結

果は第7表(3)のとおりである。

高ファッション・高業績企業では、経験年数が20年をこえるものではなく、5年以下が2社、これに、5年をこえ10年以下の1社を加えると7社中3社では10年以下の経験年数となっている。これに対して、高ファッションに特化しているが低業績の企業では、商品企画担当者の経験年数が10年以下である企業は皆無で、20年をこえるのが、2社ある。これに、10年をこえ20年以下の4社を加えると8社のうち6社では10年をこえる経験年数となっている。

当初の予想に反して、高ファッションに特化した企業の間で、高業績企業の商品企画担当者の経験年数は、低業績企業のそれよりも明らかに短かいといえる。そこで、この点について、その後のインタビューにおいて若干の経営者に聞いてみたところ、経験年数が、非常に長いというのは能力の高さをあらわすものではないということであった。しかし、そう考えられる事情や経験年数と能力については、本格的に検討するのでなければ、確かなことは言えない。

#### (iv) ファッション戦略と情報活動

次に組織行動の1つとして、情報の収集、情報の提供にかかわる組織行動についてみよう。ファッション戦略を考える場合には、この情報への対応はとりわけ重要であろう。

まず、スタイルやファッションに対する経営者の関心についてみると、高ファッション企業では、高業績企業7社中6社で、最大の関心事になっている。これに対し、高ファッション・低業績企業8社のうちの5社では、ファッション・スタイルへの経営者の関心は低かった。高ファッションに特化した場合には、経営者は、ファッションへ最大の関心をはらうことが重要だといえよう。しかし、低ファッションに特化している場合には、ファッションに対する経営者の関心の高さは必ずしも必要ではないといえよう。

次に、商品企画に必要な情報の種類としては、第8表の註2に示すような具体的なものを区分してみると、第8(2)表にみるように、高ファッション、低ファッションの戦略をとわず、高業績企業では、概して、直接的な生の情報を重

第8表 情報活動

(1)		高ファッション業 企 業		低ファッション業 企 業					
		高業績	低業績	高業績	低業績				
	スタイル・ファッションへの経営者の関心 (註1)	高	い	企	業	6	3		
		低	い	企	業	1	5	4	6
(2)	商品企画に必要とする情報の種類 (2つの選択)(註2)	生	の	情	報	6	4	4	6
		社内専門担当者の情報				5	5	2	2
		社外の間接情報				1	5	1	3
(3)	ファッション情報収集のための海外出張	1回以上出張する企業				6	2	2	
		出張しない企業				1	5	1	3
(4)	販売店による情報収集その全社的な報告	実	施	企	業	6	7	4	3
		未	実	施	企	業	1	1	
(5)	得意先への情報提供	実	施	企	業	5	5	2	3
		未	実	施	企	業	2	2	2
(6)	アンテナ・ショップ	直	営	あ	り	2	1	1	5
		直	営	な	し	5	7	3	
		N. A.							1

註1) 第8-1表における「スタイル・ファッションへの経営者の関心」の高さは次のように測定した。

- 最大の関心事であり、費用と時間をかけて多くの情報を集め、自ら積極的に研究している
- 出版物やディスプレイなどで注意を払って見ている
- 注意を払ってはいるが、具体的に担当者が情報収集してきたものを中心に検討している
- 関心はあるが、経営者の主要義務ではない
- このような情報は不要である

上で1の場合を「高い」、それ以外を「低い」とした。

註2) 第8-2表における情報の種類は具体的には次に示す10のものである。

- 社内営業担当者からの情報
- 小売段階からの情報
- 顧客売上情報
- 社内商品企画開発部門からの提案



5. 業界調査、消費者調査による情報
  6. 業界新聞や、雑誌、出版物からの情報
  7. メーカーからの資料、情報
  8. 海外ファッション雑誌の購読
  9. 海外提携先からの情報、あるいは社員の海外派遣による海外ファッション情報
  10. 消費者からの情報
- 上の1～10の情報を次のように区分した。
- I 生の情報 2, 3, 7, 9, 10
  - II 社外の間接情報 5, 6, 8
  - III 社内専門担当者の情報 1, 4

祝している企業の割合が最も高く、これについて、社内の専門担当者の情報をあげる企業が多い。社外の間接的情報をあげる企業は少ない。しかし、低業績企業では、高業績企業に比べると、社外からの間接情報に依存している企業の割合がかなり高くなっている。

このようなことをみると、直接、消費者の動向を早く、しかも、社内の人間を通じて獲得しうるアンテナ・ショップの意義は大きいものと予想される。そこで、アンテナ・ショップの有無について質問したが、高ファッション企業では、アンテナ・ショップを持っている企業自体が少なく、明確なことはわからない。低ファッション企業では、アンテナ・ショップを持っている企業の多くが低業績である。その理由としては、種々のものが考えられるが、今回の調査では、この点について判断できる質問を用意していなかった。

第3に、ファッション情報収集のために海外出張する頻度について質問したところ、かなり明確な差がみられた。すなわち、高ファッション・高業績企業の大多数（7社中の6社）では、年1回以上海外出張が行なわれているのに対して、低業績企業では8社中の2社（1社は無回答）でしか、海外出張は行なわれていなかった。ただし、低ファッション企業においても、回答総数が少ないのではっきりはしないが、高業績企業の4社中2社で海外出張が行なわれていた。

一般に、繊維業界においては、海外情報の重要性が大きいものと考えられるが、高ファッションに特化した企業においては、とくにそうであろう。そこで、

高ファッション・低業績企業について、もう少し詳しくみると、社員を海外出張させていない企業5社のうち、3社は、商品企画に必要な情報として、海外からの情報にウェイトをおいていない。しかし、残りの2社は海外ファッション雑誌を重要な情報源としてあげており、海外情報を重視していると考えられる。しかし、これら2社は、海外に情報を提供してくれる提携先をもっていない。それゆえ、海外情報については、単に、間接情報に頼っていることになる。

第4に、販売員によって収集された情報が全社に報告されるようになっているかどうか、また、得意先へ情報を提供しているかどうか、について調べたが、これらの実施と、ファッション戦略、業績との関係はみられなかった。ファッション性の高・低、および業績の良し悪しにかかわらず、これらの情報の流れを維持している企業が多かった。

#### (v) ファッション戦略と販売活動

次に、組織行動の第2のものとして、販売活動についてみることにする。まず、調査対象企業25社のブランドについてみると、自社ブランドをもたない企業は低ファッション・低業績企業6社のうちの5社のみであった。第9-(1)表をみると、高ファッション・高業績企業では、7社中3社が高級品としてのブランド・イメージが業界で確立し、かつ消費者にも浸透している。これに対して、高ファッション・低業績企業8社では、ブランドはあるものの、ブランド・イメージは確立していなかった。

次に、総売上高に占めるブランド品の売り上げ割合をみると、高ファッション・高業績の企業では、この割合が4割以上の企業の方が多いのに対し（7社中4社）、高ファッション・低業績の企業では、4割未満の企業の方が多かった（8社中5社）。

上でみたブランド・イメージの確立の程度とここのブランド品の売上割合とからみると、高ファッションに特化した場合、ブランドの確立の重要性がよく示されている。これに対して、低ファッションに特化した場合には、ブランドの重要性は、それほどではないように思える。ただし、もう少し詳しくみると、

第9表 販 売 活 動

		高ファッション 企 業		低ファッション 企 業	
		高業績	低業績	高業績	低業績
(1)	高級品としての ブランド・イメ ージが	業界で確立, 消費者にも浸 透している企業	3		
		確立していない企業	4	8	4
(2)	ブランド品の売 上割合の高さ	4 割 以 上 の 企 業	4	3	
		4 割 未 満 の 企 業	3	5	4
(3)	販売促進策とし て重視している もの (2つ選択)	販売員による得意先訪問	6	8	4
		見本帳・カタログの配布	2	2	1
		見本市・展示会の開催	5	3	2
(4)	昭和54年度中に 展示会を開催し た回数	開催しなかった企業		3	
		1 回 開 催 し た 企 業	1	2	
		2 回 開 催 し た 企 業	3	2	3
		3 回 以 上 開 催 し た 企 業	3	1	1
(5)	企画品の売れ残 りの回収	回 収 し て い な い	2 <sup>a)</sup>	5	2
		一 部 回 収 (商品により)	3	2	1
		全 品 回 収 (取引先により)	1	1	1
(6)	販売店の組織化	し て い る	2		
		や っ て い な い	5	8	4
(7)	企画商品の販売 先の選別	し て い る	6	4	3
		し て い な い	1	4	1

註 a) この5社のうち4社はブランド自体をもっていない。

b) このほか無回答企業が1社ある。

c) " 1社ある。

d) " 2社ある。

低ファッション企業においても、高業績企業は、ブランドをもち、ブランド品の売上割合も2割をこえている企業もあり、ブランドの所有とそのイメージの確立は無意味なわけではない。

第3に、表には示していないが、販売方法についてみると、高ファッショ

ン・高業績企業は、他の3つのカテゴリー（高ファッション・低業績、低ファッション・高業績、低ファッション・低業績）の企業と異なり、企業により多様な販売方法がとられているのが特徴となっている。すなわち、ルート販売を主力とする企業が3社、展示会・内見会を重視するのが1社、また、セルフ・前売り、委託販売の企業が各1社ある（残り1社は無回答）。

これに対して、上記3つのカテゴリーの企業においては、高ファッション・低業績企業のうちの1社が展示会・内見会を、低ファッション・低業績の企業の1社がセルフ・前売りを、それぞれ主力としているほかは、回答企業すべて（15社）はルート販売のみを主力としている（ただし、1社は無回答）。高ファッションに特化した場合には、企業のおかれる状況は多様化し、それに応じて販売方法も変化させることが必要になっているものと考えられる。

第4に、販売促進策についてみると、高ファッション、低ファッションのいずれの場合も、販売員による得意先訪問が最も多用されていることは変りがないが、高ファッション・高業績企業の場合は、見本市、展示会の開催を利用している企業の割合が、他のカテゴリーの企業よりも多くなっていることが、注目される。

高ファッションへ特化する戦略をとった場合には、展示会の開催が重要であることは、次の第9-(4)表をみると、一層明瞭である。すなわち、高ファッション・高業績企業では、展示会を昭和54年度中の1年間に、3回以上開催したのは7社中3社であり、これに、2回開催した3社を加えると、6社が年に2回以上の展示会の開催となる。また、1回も開催しない企業は存在しない。

これに対して、高ファッション・低業績の企業の場合、展示会を開催していないのは8社中3社もある。3回以上開催した企業は1社にすぎない。

ただし、低ファッションに特化している企業の場合にも、展示会の開催はかなり重要なようである。しかし、高ファッション戦略をとった場合には、とりわけ展示会の開催の必要性が強くなるものと考えられる。

第5に、調査対象企業自らによる企画品の販売においては売れ残り品を回収

するかどうかは重大な問題である。第9-(5)表からみると高ファッションに特化している企業で、高業績の企業においては、企画品の回収をしていないとする企業は7社中2社であり、これを低業績の企業の8社中5社と比較すると、高ファッション企業においては、企画品の何らかの回収は必要性が高いものと考えられる。低ファッションの場合は、回収の必要性はそれほど高くはないようである。

高ファッションに特化するということは、独自の商品企画をすることが多くなることでもあるから、企画品の売れ残りの回収が必要ということになると、企画商品の販売先を、単純に増加させるわけにはいかないものと考えられる。したがって、企画商品の販売先の選別が必要になるであろう。第9-(7)表が示すように、高ファッション・高業績企業では7社中6社が、企画商品の販売先の選別を行っていた。これに対し、高ファッション・低業績の企業では、8社中4社が販売先を選別していなかった。高ファッション企業にとって、企画商品の販売先の選別は重要性が高いといえよう。

それでは、ボランティア・チェーンの形成、特約店等を通じての販売先の組織化はどうかをみると、販売先の組織化をしている企業は2社とまだ少ない。しかし、組織化しているこれら2社は、いずれも高ファッション・高業績企業であった。それゆえ、高ファッション企業にとって、販売先の組織化の有利性は高いように思えるけれども、この点についてもっと明確にするには、一層のデータの収集が必要であろう。

#### (vi) ファッション戦略と人事

次に人事面についてみることにしよう。まず、人材の吸収・定着のポイントとして経営者が重視している要因は第10-(1)、(2)表に示すとおりである。アンケートへの回答者には表の註に示した11項目をあげて、2つ選択することをお願いしたが、それを表のように5つにまとめて示した。しかし、これだけではまだ、ファッション戦略との関係を見出すのは困難である。ただし、販売員に関する回答で興味深いのは、ファッション戦略のいかに問わず、高業績企業

第10-(1)表 人材の吸収・定着のポイント (販売員)

	高ファッション		低ファッション	
	高業績	低業績	高業績	低業績
賃金・労働条件	1	1	1	
安定性	4	1	3	
人間関係		2	1	2
他からの尊敬・承認	2	2	2	
仕事の内容	3	6	1	5
N. A.	4	4		5

第10-(2)表 人材の吸収・定着のポイント (デザイナー)

	高ファッション		低ファッション	
	高業績	低業績	高業績	低業績
賃金・労働条件	1	1	1	1
安定性	2		1	
人間関係				
他からの尊敬・承認	2	1	1	
仕事の内容	1		1	3
N. A.	8	14	4	8

註 各項目は下のように具体的要因を分類したものである。

賃金・労働条件	給与水準が高い 労働時間が短い
安定性	企業の安定性が高い
人間関係	人間関係が良い
他からの尊敬・承認	昇進が速い 企業のパイオニア的性格が強い 企業の成長性が高い 企業に知名度が高い
仕事自体	権限委譲がすすんでいる 仕事の範囲が広い 自分の意見がトップの意思決定に反映される

では、安定性が人材の吸収・定着のポイントであるとする企業が多いのに対して、低業績の企業では、仕事の内容がポイントであるとする企業が多いことである。

このような結果は、一見すると奇妙にも思える。しかし、分析対象企業の特徴のところでみたように、低業績企業は、相対的に小規模企業が多かったこととかかわって、安定性は望むべくもないということとかかわっているかもしれない。

デザイナーに関する回答も一応表に示したが、デザイナーを雇用していない企業も多く、そのために無回答の数が多くなっており、一定のパターンを見出すことは困難である。

次に、能力開発制度について、販売員、デザイナーのそれぞれに対して、次に示すような4つのやり方のうち採用されているものをチェックしてもらった。

1. 外部講習会、通信教育などに出席する社員に対して積極的に助成している。(例えば、授業料の補助、勤務時間内の出席を認める等)
2. 国内、海外の留学制度及び他機関への共同研究のための出向制度がある。(常勤且つ一年以上のものに限る。)
3. 能力開発自体を研究、計画、促進する部門や施設がある。
4. 職務のローテーション(配置転換)制度により仕事全般に精通させる。

回答は多重回答であったが、販売員については、多くの企業は、上の1、外部講習会への出席の助成もしくは、4、配置転換、あるいはこれら2者の並用をしており、2の制度をもつ企業は皆無で、3の能力開発部門をもっている企業は、高ファッション・高業績企業に1社あるのみであった。また、ファッション性と業績とかかわって著しい特徴は見出せなかった。

デザイナーについていえば、ここの25社のうち8社のみが回答していたが、販売員に対するのと異なり、多くの企業(8社中6社)が、外部講習会への出席の助成をしているが、上の4の配置転換は少なく、ただ1社のみが実施するにすぎなかった。また、能力開発部門をもつ企業は、販売員への能力開発部門

をもっている前述の企業1社のみであった。

次に、販売員とデザイナーの採用2年後の定着性についてみると、第11-(1)、(2)表に示す如くである。100%あるいは、100%に近い企業もあるが、全体として定着性は、必ずしも高くはない。これは、規模のそれほど大きくはない商業部門の一般的特色を反映したものであろう。

第11表-(1) 採用2年後の定着性 (販売員)

	高ファッション		低ファッション	
	高業績	低業績	高業績	低業績
100%	3	2		1
90%以上 ~ 100%未満	1	3	1	3
80% // ~ 90% //	2			
70% // ~ 80% //		1	2	
70%未満			1	2
N. A.	1	2		

第11-(2)表 採用2年後の定着性 (デザイナー)

	高ファッション		低ファッション	
	高業績	低業績	高業績	低業績
100%	2	3		
90%以上 ~ 100%未満				1
80% // ~ 90% //	2			
70% // ~ 80% //				
70%未満			1	1
N. A.	3	5	3	4

ファッション性との関連をみると、販売員については、高ファッションに特化している企業では、高業績、低業績をあわせてみると、定着率100%の企業が15社中5社と高いのに対し、低ファッション企業では、10社のうち1社のみが、100%の定着率を示すのみである。デザイナーについては、回答数が少なすぎるが、やはり、高ファッション企業では15社中5社が100%の定着率を示している。



これを、ファッション性にかかわらず、業績の高低で分けてみると、販売員について、100%の定着率を示すのは、高業績企業では、11社中3社、低業績企業では、14社中3社となり、差は小さい。デザイナーについても、100%の定着率を示すのは高業績企業では11社中2社であるのに対し、低業績企業では14社中3社と、あまり大きな差はない。したがって、定着性は、企業の業績の高さとよりもファッション性の高さと、より強く関連があると考えられる。

(f) 以上のほか、組織構造との関連については興味深いが、今回の調査においては、アンケート票の規模が大きくなりすぎるために、組織に関しては、(iii)においてすでに述べた対境部門のほかは、集権性と職務の明確性の2つについてのみ、極めて簡単な質問をするにとどめた。その結果は、第12表であるが、

第12表 集権性と職務の明確性

		高ファッション		低ファッション	
		高業績	低業績	高業績	低業績
(1)	目標や計画の決定				
	トップ層がすべておこなう	1			1
	管理者層とトップ層で相談して決める	6	6	3	4
	従業員に広く意見を求めて決める		1	1	1
(2)	職務の分担				
	分担が明確でなく、あいまいな点が多い	1			1
	中間、ふつう	4	5	4	4
	非常に明確である	2	3		1

質問が簡単すぎるため、回答の多くが、中間のところに集中してしまい、分析は困難である。また、職務の明確性についてみると、高ファッション企業で、職務が非常に明確であるとする回答がかなりあるのに対し、低ファッション企業では、逆に、非常に明確であるとする回答が少なくなっている。これについては、種々の解釈が可能であるが、次の段階の調査において検討する予定である。

### « III 要約と若干の吟味

本稿においては、種々の戦略と組織間関係、組織行動、業績の関係について考察することにし、そのために、大阪船場卸売企業のファッション戦略を中心として、これと、(1)組織間関係、(2)対境部門、組織行動として、(3)情報活動、(4)販売活動、(5)人事管理、との間に、企業業績に関係するという意味での適合関係がみられるかどうかを検討してきた。組織構造については、多くの項目について興味があったが、アンケートの全体の規模との関係から対境部門を除けば、今回はごくわずかの項目しかとりあげられなかった。

その結果、前節でみたように、高ファッションに特化するかそれとも低ファッションに特化するかというファッション戦略と、上記各項目のうちのいくつかの変数とは、明らかな適合関係がみられた。しかし、また、いくつかの変数は、ファッション戦略の如何にかかわらず、企業業績と関係の深いとみられるものもあった。また、いくつかの変数については、上のようないずれの関係も見出せないものもあった。

すなわち、企業が高ファッション戦略をとった場合には、(i)組織間関係については、④多店舗をもち、かつ、⑥関東に店舗を配置していること、⑦企業集合の範囲が広いこと、⑧取引上のパワーが強いことが重要であり、(ii)対境部門については、⑨商品企画部門の地位が高いこと、⑩企画担当者の比率が高いこと、⑪販売部員の比率があまり高くないこと、また、(iii)組織行動にかかわっては、⑫スタイル・ファッションへの経営者の関心が高いこと、⑬情報収集のために海外出張を行っていること、⑭高級品としてのブランドイメージが確立し、その売上げ比率が一定以上あること、⑮販売促進策としては見本市、展示会を重視し、⑯その開催の頻度も多いこと、⑰企画商品については何らかの程度の回収を行ない、また⑱企画商品の販売先の選別も行なっていること、これらが、高ファッションに特化した企業の場合には、高業績と関係があると考えられた。

しかし、また、多くの変数については、ファッション戦略の適合性が見出せ

なかった。とはいえ、たとえば、企業集合の「関係の深さ」や「商品企画担当者<sup>＊</sup>の能力」など、調査方法や測定方法が、十分満足すべきものとなっていないために、適合関係が見出せないのかもしれないと考えられるものもある。また、上記のように、一応、ファッション戦略と適合関係があると思われる結果が得られたものの中にも、測定方法が、十分満足できるものにしていけないものもある。したがって、これらについても、次回の調査で改めて検討することが必要であるといえる。そういった意味では、本稿の分析は、暫定的なものというべきである。

また、ファッション戦略との適合関係が見られなかったもののうちには、商品企画にあたっての情報として、外部の間接的情報への依存性の低さのように、扱い商品のファッション性の高低とかかわらず、高業績と関連しているものもあった。これらは、コンティンジェントな関係ではなく、ユニバーサルな関係を示しているもので、興味深いといえよう。

これと関連して、人材の吸収・定着のポイントについては、ファッション性にかかわらず、高業績企業では、企業の安定性が重視されているのに対し、低業績企業では、「仕事の内容」が重要であるとされていたが、これについても、ここでとりあげなかったような企業を取りまく状況を考慮する必要性が示されているものというべきであろう。

しかし、このように、種々の問題点はあるけれども、ファッション戦略、組織間関係、組織行動と業績について、暫定的とはいえ、一応の関係が明らかになり、今後の調査における改善すべき点が明らかになったことは、コンティンジェンシー・セオリー、および組織間関係論の発展にとって無意味なことではないであろう。